

생명과학 산업 내 Commercial Excellence 기능의 역할

딜로이트 안진회계법인

FA - Deal 4

윤종성 Director



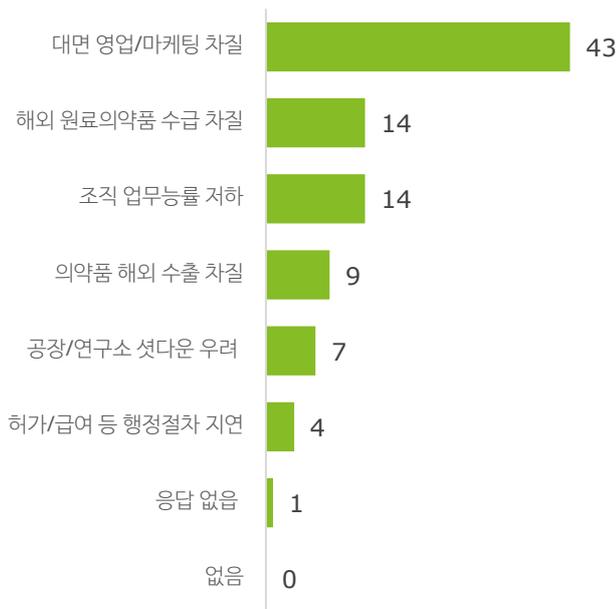
생명과학 산업 내 Commercial Excellence 기능의 역할

들어가며

COVID-19 유행은 생명과학 산업의 “Go-To-Market(고투마켓)” 모델에 지대한 변화를 이끌었다. 과거의 대면 영업 방식을 포함한 대규모 오프라인 이벤트 중심의 전통적인 프로모션 방식이 강력한 사회적 거리두기 정책에 따라 디지털 공간 및 온라인 채널 중심으로 빠르게 재편되어 왔다. 작년 COVID-19 1차 대유행 시기를 경험해 온 제약기업 CEO들에게 경영상 가장 큰 애로사항이 무엇인지 설문한 한 언론사 조사¹⁾²⁾에 따르면, 85%의 CEO가 COVID-19 사태 이후 기존 대면 영업 마케팅 활동을 1순위로 꼽았는데, 이는 과거 생명과학 산업의 전통적인 Go-To-Market 모델이 큰 위기 상황에 직면함은 물론, 향후 새로운 영업 마케팅

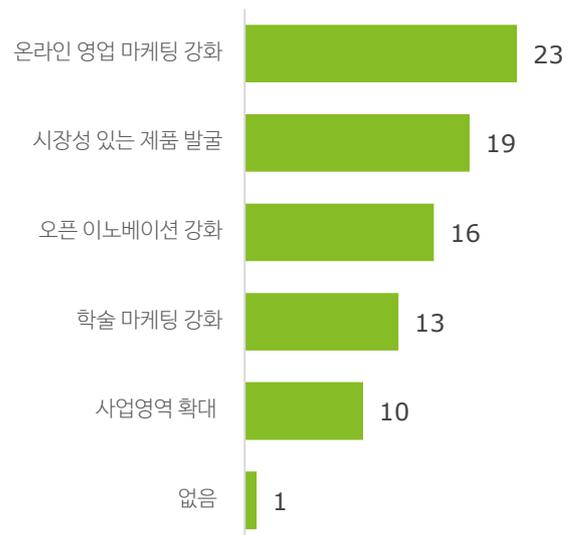
방식에 있어서도 피할 수 없는 변화가 요구됨을 시사하는 대목이다. (그림 1) 언택트 환경에서 생명과학 기업들의 선택이 온라인 영업 마케팅에 대한 과감한 투자로 이어지는 것은 일면 타당하다. 동일한 설문 조사에서 제약 기업 CEO들이 코로나 상황에서 경영 전략의 변화 1순위로 온라인 영업 마케팅의 강화 계획을 꼽은 이유는 기존의 전통적인 대면 영업 마케팅을 대체할 수단을 확보하여 지속적으로 고객과의 접점을 유지하고 고객의 충성도를 확보해 가는 것이 기업의 생존과 직결되는 가장 중요한 문제이기 때문이다. (그림 2)

그림 1.
COVID-19 관련 CEO 경영 애로사항 (중복응답 허용)
(단위: 명)



출처: '포스트 코로나 경영전략' 설문조사, 데일리팜

그림 2.
CEO 경영전략 변화 계획 (중복응답 허용)
(단위: 명)



출처: '포스트 코로나 경영전략' 설문조사, 데일리팜

1) “CEO 85% ‘코로나, 글로벌 금융위기와 비슷한 타격’”, 데일리팜, 2020.06.01
2) “제약 CEO 48% ‘포스트코로나 시대, 비대면 영업 강화’”, 데일리팜, 2020.06.01

생명과학 산업의 특수성 및 Commercial Excellence 정의

생명과학 산업에서 경영상의 가장 큰 고민거리이자, 기업의 생존과 직결되는 문제가 '고객을 대상으로 어떻게 영업 마케팅 활동을 영위할까'인데, 이 질문에 초점을 맞추게 되는 이유는 생명과학 기업의 고객이 일반 소비자가 아닌 전문 의료인을 대상으로 하기 때문이다. 물론, 일반의약품, 의약외품 및 일회용 의료 기기 등은 최종 소비자인 일반 환자를 대상으로 하지만, 일반 소비자가 의료 시장에서 소비할 때 전문 의료인의 영향을 완전히 배제할 수 없을 뿐더러, 직간접적으로 전문의료인의 도움을 받을 수밖에 없다. 의료 서비스의 가치 사슬 내에서 전문 의료인, 즉 고객은 생명과학 기업의 재무적인 성과 이전에 꼭 거쳐야 하는 중간 단계로서 중심적인 역할을 한다.

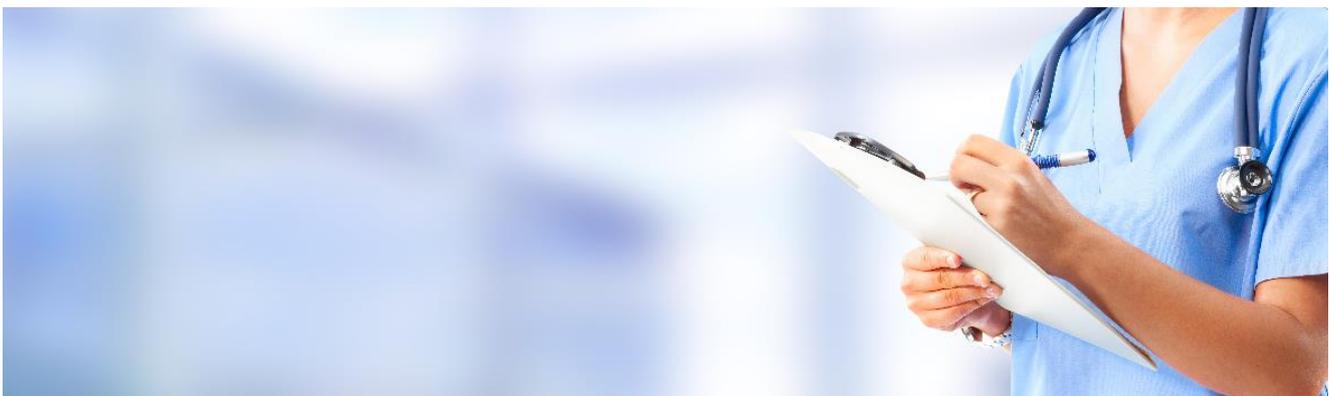
따라서 고객의 성과를 극대화하기 위한 영업 마케팅 활동은 생명과학 기업에게는 가장 근본이 되는 핵심 사업, 그 자체로 본연의 의미를 가질 수밖에 없다. 생명과학 기업들이 일반적으로 전체 지출의 40~50%를 고객을 대면하는 영업 마케팅 조직을 운영하고 지원하는 데 투자하는 이유 또한 생명과학 산업에서 커머셜 조직의 고객 대상 활동이 기업의 성과에 가장 핵심적인 경쟁력이 되기 때문이다. 생명과학 산업에서 기업의 경쟁 우위 또는 차별화를 논할 때, 영업 마케팅 조직의 구성과 역량, 그리고 그들의 활동을 근간으로 삼는 데에는 바로 생명과학 산업의 가치 사슬에서 기인한 이러한 특수성이

존재하기 때문이다. 그리고, 생명과학 기업 내에 그러한 가치 사슬 전반에서 영업 마케팅 조직이 끊임없이 혁신하고 성장 발전을 도모하는 데 중심적인 역할을 Commercial Excellence(CE)의 기능이 담당해 왔다.

생명과학 산업에서 Commercial Excellence라는 용어는 타 산업에 비해 다소 보편적으로 통용되고 업계 이해당사자들 사이에서 익숙한 것은 사실이나, 그 용어 자체가 정확히 언제부터 통용되기 시작했고 어떠한 기능을 담당하는지 혹은 어떤 개념을 근간으로 하는지 등에 대한 일반적인 합의는 찾아보기 어렵다. 더불어 업계 내에서 보편적이기는 하나, 산업 생태계의 다양한 관행을 개념화하고 이론적으로 지원하는 역할을 하는 비즈니스 스쿨 등의 학계 내에서도 Commercial Excellence의 기능 및 역할에 대한 이론적이고 개념적인 정의 또는 합의는 찾아보기 어렵다. 다만, 최근부터 Commercial Excellence 프로그램의 성공적인 사례에 대한 연구가 간헐적으로 보고되기 시작한 상황이다. 반면 생명과학 산업을 지원하는 경영컨설팅 기업들은 자체적으로 Commercial Excellence 기능 및 역할을 정의하고, 이를 기반으로 생명과학 기업이 고성과를 달성하는 데 다양한 모범 사례들을 구축하고 있다. 최근까지의 업계 및 학계, 그리고 경영컨설팅 기업들의 Commercial Excellence 기능에 대한 정의 및 개념을 중심 키워드로 요약하면, 아래 도식화된 그림과 같다.

그림 3.

'Commercial', 'Excellence' 관련 키워드



Commercial Excellence는 기업 전략에 부합하는 시장 정보를 바탕으로, 고객의 가치에 대한 깊은 이해와 고객 접점에서 기능하는 영업 마케팅 조직의 통합 및 제품 서비스의 판매, 판촉 활동을 지속적으로 개선하는 것으로 정의할 수 있다. Commercial Excellence의 기능은 정의된 바에 따라 다양한 하위 기능을 통합하는 것으로 이해될 수 있는데, 영업 효율화(Sales Force Effectiveness/Excellence), 마케팅 엑셀런스(Marketing Excellence), 교육(Learning &

(Commercial)), 시장 조사(Market Intelligence /Market Research) 등이 그것이다. Commercial Excellence는 Commercial 가치 사슬 내에서 기능하면서 제품 및 서비스를 통해 고객의 가치를 실현하고, 고객의 성과 및 재무적 성과를 개선하는 통합된 전략이다. 생명과학 기업들이 Commercial Excellence 기능의 도입 또는 구축을 통해 전체 가치 사슬 내에서 어떠한 영역의 개선을 도모할 수 있는지 구체적으로 짚어보자.

그림 4.

Commercial 가치 사슬 및 주요 과제

외부 요인	Commercial 전략	Commercial 조직	Commercial 성과	결과
<ul style="list-style-type: none"> • 목표 시장에 대한 정의는 잘 되어있는가? • 직접 경쟁자는 누구인가? • 시장의 다이내믹은 어떠한가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 회사의 전략과 커머셜 전략은 잘 부합하는가? • 고객은 제대로 정의되었는가? • 고객에 대한 Segmentation 과 타겟팅은 전략적으로 이뤄졌는가? • 포트폴리오는 전략적으로 구성되었는가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 커머셜 조직의 규모 및 R&R은 적정한가? • 담당 지역 및 거래처, 고객의 배분은 적정한가? • 커머셜 조직은 최고의 역량을 갖추고 있는가? • 커머셜 활동을 지원하는 시스템 및 기술의 지원은 충분한가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 커머셜 조직의 프로모션 활동은 경쟁력이 있는가? • 주요 고객이 제대로 커버되고 있는가? • 커머셜 자원은 효과적으로 배분되고 있는가? • 커머셜 활동은 효율적으로 관리되고 모니터링 되고 있는가? • 적절한 보상과 동기부여가 이뤄지고 있는가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 충성도를 확보하고 있는가? • 매출 및 이익 등 재무적 목표가 달성되었는가? • 투자 대비 최대의 이익을 실현하고 있는가?

Commercial Excellence의 기능과 역할

1. 커머셜 전략의 수립

무엇보다 CE의 기능은 기업의 영업 마케팅 전략 수립 단계에서부터 그 역할을 수행한다. 커머셜 전략은 실제 기업의 비전과 미션에 기반한 사업 전략과 깊이 있게 연결되어 있어야 하며, 기업 전략 및 사업 전략을 고객과 시장 내에서 실현하고 구현하는 역할을 한다는 측면에서 중요성을 갖는다. CE 기능은 어느 고객에게 그리고 어떤 경쟁 시장에서, 기업의 어떤 제품과 서비스를, 어떤 방식으로 고객 가치를 실현시킬 수 있을지에 대한 명확한 목표 의식을 갖게끔 관리한다. 목표 시장의 다이내믹을 이해하고, 고객을 세분화하여 목표 고객을 선정하며, 제품 및 서비스에 대한 선택과 집중의 전략을 구성하는 것을 포함하여, Go-To-Market 채널을 최적화하는 것 또한 커머셜 전략 수립 단계에서 중요하게 다루어야 하는 기본이라 할 수 있다.

앞서 언급한 COVID-19 확산 이후 많은 제약 기업 CEO의 애로사항도 이 부분부터 출발한다. 많은 생명과학 기업들은 기존의 전통적인 대면 영업 마케팅 방식이 새로운 시장 환경과 고객들의 요구사항에 직면한 상황에서 어떤 채널로 접근할지에 대한 도전 과제에 직면해 있다. 시장의 다이내믹과 고객의 요구사항을 깊이 이해하지 못한 채 기존 제품 및 서비스의 포트폴리오 최적화 없이 시장에 접근하거나 가장 효율적인 채널에 대한 고민 없이 디지털 채널의 도입 혹은 온라인 채널에 과도한 투자를 진행한다면 시장과 고객에게 외면당하거나 많은 시행착오를 내포하는 결과를 낳을 수 있고, 그에 따라 투자한 만큼의 이익을 회수하는 데 실패할 수 있다.

커머셜 전략 수립단계에서 체계적인 접근을 시도하는 기업들이 성공할 것임은 당연하다. 최근 COVID-19 이후 디지털 채널에 대한 투자를 고민하는 기업들 가운데, 목표 시장 내 고객의 디지털 채널에 대한 접근성 및 선호도를 파악해 보려는 시도를 선행하는 기업들은 그렇지 않은 기업에 비해 더 긍정적인 결과를 얻을 가능성이 높다. 어떤 고객이 디지털 채널을 선호하는지, 또는 다양한 채널 중에 가장 관여도가 높은 채널은 무엇인지, 얼마나 자주 혹은 얼마의 시간을 투자할 수 있는지 등을 파악해 고객을 이해하고 그에 걸맞은 전략을 수립하여 실행하는 것이야말로, 고객의 성과와 그에 따른 재무적인 결과에서 승률을 높이는 최적의 방법이다. 다만 고객과 시장의 이해도를 높이기 위해 기업 자체적으로 조사하는 데는 많은 한계가 있는데, 이러한 문제를 해결하도록 지원할 수 있는 외부 자문 기관의 도움을 받는 것이 현실적인 대안이 될 수 있다.

2-a. 커머셜 조직의 구성 및 역할 정의

커머셜 전략 수립의 고도화 이후, 중요한 부분은 커머셜 조직 및 역할, 자원 배분을 최적으로 구성하는 것이다. 커머셜 전략 수립 단계에서 제품 및 서비스의 포트폴리오, 시장 및 고객, Go-To-Market 채널에 대한 선택과 집중이 이루어졌다면, 커머셜 전략의 실행을 위한 자원의 구성 및 배분을 최적화하여야 한다. 구체적으로 영업 마케팅 자원의 역할과 책임을 정의하고, 시장 및 고객에게 제품 및 서비스를 제공할 인력의 규모와 지역적 배치의 효율성을 고려하여야 한다.

일반적으로 인력 규모의 결정이나 자원의 배분은 사업 및 커머셜 전략의 수립 시점에 고려되며 회계연도 내에는 거의 변동이 이루어지지 않는다. 심지어 새로운 제품이나 서비스가 시장에 도입되거나 시장의 다이내믹이 변화하지 않으면, 수년 동안 인력의 구성이나 배치를 계속 유지하는 경우가 일반적이다. 이는 고객과 형성되어 있는 양적, 질적 관계의 유지를 고려할 수밖에 없기 때문이겠지만, 반드시 안정되고 오랜 기간에 걸쳐 형성된 고객과의 관계가 비즈니스상에 항상 긍정적인 결과를 주는 것은 아니라는 점 또한 고려해야 한다.

시장 내 다이내믹에 큰 변동이 있는 경우 고객과 커머셜 조직 간의 관계나 위상 또한 변화가 불가피하며, 이러한 상황에서 경쟁 우위 및 리더십을 유지하기 위해 조직 구조나 역할에 변화를 주는 것은 필연적인 시도이다. 예를 들어, 독점적인 점유율을 유지하던 시장 내에서 경쟁사의 혁신적인 신제품이 도입되었을 경우를 가정해 보면, 고객 및 시장의 관점에서 새로운 치료제의 도입으로 고객의 선택 폭이 넓어짐은 물론 환자 입장에서 임상적인 치료 결과에 긍정적인 기회가 생겨난다. 이 시장에서 경쟁자는 독점적인 위치와 오래도록 형성된 고객과의 관계를 우선적으로 무너뜨리기 위해 공격적인 영업 마케팅을 진행할 수밖에 없다.

이러한 상황과 유사한 경우는 시장 내 무궁무진하다. 커머셜 조직을 유연하고 애자일(Agile)하게 운영해야 하는 당위성 또한 무궁무진할 수밖에 없다. 목표한 시장 내에 어떻게 고객을 세분화하고 타겟팅 할지, 고객을 대면하는 커머셜 조직의 역할은 어떻게 규정할지(Specialist vs Generalist), 요양기관의 종류 혹은 진료 전문 영역을 고려하고, 이동 동선까지 고려한 지역적 관리 체계는 어떻게 구성할지 등은, 시장 다이내믹의 변화 속도에 맞추어(시장 변화 속도에 앞서서) 유기적으로 연동되어야 하는 중요한 의사 결정이다.

특히 커머셜 조직의 구성 측면에서 가장 중요한 부분은 인력 규모의 최적화인데, 그 이유는 두 가지로 요약된다. 첫번째로 인력 규모의 결정이 커머셜 조직의 역할과 책임(Roles and Responsibilities)에 대한 정의와 Go-To-Market 채널 선택에 따른 자원의 배분, 그리고 지역적인 배치까지 최종 고려한 결과물로서의 성격이 강하기 때문이다. 예를 들어 현재와 같이 COVID-19의 특수한 상황에서 대면 영업 마케팅 방식의 전통적인 채널에 변화가 필요하다. 고객 커버리지 전략 또는 제품 및 서비스의 시장 채널 선택 등을 고려하여 온라인 또는 디지털 채널을 포함한 자원의 배분을 고려했을 때, 최종 영업 마케팅 인력의 규모의 산출은 크게 달라질 수밖에 없으며 최종 인력의 규모는 실제 고객과 시장에 대한 기업의 전략을 압축한 결과치가 된다.

두번째로는 커머셜 조직이 인건비 등의 고정비를 포함해 기업에서 가장 많은 투자가 이루어지는 자원이기 때문인데, 이는 인력 규모의 최적화에 의해 Top-line과 Bottom-line의 건전성을 확보할 수 있다는 의미이다. 논리상 영업 인력을 추가하면 추가할수록 매출은 지속적으로 증가할 수 있으나, 그에 따른 기업의 이익은 어느 시점 이후 인력 추가에 따라 지속적으로 감소할 수밖에 없다. 이와 같이 매출과 이익의 Pay-off 관계에서 최적의 인력 규모를 산출하는 것이 중요하며, 이러한 방식으로 기업이 달성할 수 있는 최고 매출과 최고 영업 이익을 실현할 수 있다. 한국 기업 내 많은 기업들은 Top-line 또는 Bottom-line 중 어느 한쪽만을 고려하여 커머셜 조직의 규모를 결정하거나 조정하는

경우가 대다수이다. 특히 기업의 인수합병 과정에서 커머셜 조직의 인건비나 판매관리비 상의 절감 목적으로 인력을 과도하게 축소시키는 경우가 많은데, 이는 이익 관점에서 얻는 기업 가치 상승만을 고려한 결정이다. 최적의 인력 규모를 통해 Top-line과 Bottom-line 모두의 건전성을 확보하였을 때, 기업의 가치는 더욱 안정적으로 제고될 수 있다.

2-b. 커머셜 역량

커머셜 역량은 특히나 생명과학 산업 내에서는 고객과의 관계, 고객의 성과 및 그에 따른 재무적인 성과에 있어 매우 큰 영향력을 행사하는 절대 요소이다. 아무리 혁신적인 제품 또는 서비스라도 그 제품 및 서비스의 임상적인 혜택과 차별적인 특징점을 시장 및 고객에게 전달하고 관심을 끌 수 있는 역량을 제대로 갖추지 못한다면 그만큼의 혁신성과 가치는 시장에서 사장된다. 더불어 커머셜 역량은 고객과의 접점에서 어떻게 프로모션하고 마케팅할 지를 결정하는 요소인 동시에, 커머셜 조직의 구성과 역할, 규모 등을 결정하는데도 중요한 기초가 되며 커머셜 전략을 구성하는 데 있어서도 직간접적인 영향을 준다. 커머셜 역량을 구성하는 가장 큰 부분은 영업 마케팅 인력의 역량으로, MR(Medical Representatives)이나 마케팅의 역량이 곧 커머셜 역량 자체를 의미하기도 한다. 하지만, 최근에는 기업과 고객의 접점이 다양한 채널로 확장되면서 디지털 환경 및 가상 환경에서의 고객 대면 역량 또한 중요하게 다루어지고 있고, 이에 따라 커머셜 역량의 관점을 고객과의 접점이 이루어지는 모든 채널에서의 역량으로 확장하는 개념이 도입되고 있다. 생명과학 기업 내 커머셜 역량은 기업의 구성원으로서 요구되는 역량에 더하여, 고객과 시장에서 기업을 대표하고, 기업과 시장을 연결시키는 고리로서 더욱 특별한 역량이 요구된다.

커머셜 역량을 높은 수준으로 구성하여 유지하는 데는 Commercial Excellence 기능 이외에 기업의 다양한 기능들과 긴밀한 협력 관계 및 공동의 투자가 요구된다. 예를 들어, 채용 또는 인사 관리, 교육과 개발 등을 담당하는 부서와의 긴밀한 협조가 요구되며, 성과와 보상 측면에서도 재무나 회계 관련 부서 또한 커머셜 역량 관리상 관여도가 높다. Commercial Excellence 기능에서 위와 같은 다양한 부서의 기능 전체를 포괄하는 것은 장단점을 모두 갖는다. Commercial Excellence 기능이 어떤 영역까지 관여하는지는 기업마다 조금씩 다르겠지만, 커머셜 조직이 고객 및 시장에서 고유한 기능을 제대로 수행하기 위해 필수적인 역량을 정의하고 개발하는 것은 무엇보다 중요한 Commercial Excellence의 고유 영역이다.



특히, 커머셜 역량 개발을 위한 KSA(Knowledge, Skills, Attitude) 기반의 프레임워크는 커머셜 조직이 갖추어야 하는 기본적인 역량 수준을 진단하고 개선 과제를 도출하고 교육 및 훈련을 진행하는 데 있어 실질적인 토대가 된다. 생명과학 산업은 지식 기반 산업이다. 수준 높은 지식 전문가들을 상대로 질환 및 치료, 제품 및 서비스에 대해 정보를 전달하고 교환하는 역할은 커머셜 조직에게 질환과 치료에 대한 지식뿐만 아니라 시장에 대한 폭 넓고 깊은 지식을 갖출 것을 요구한다. 그리고 요즘과 같이 새로운 치료제가 시장에 진입하는 속도가 빨라지고 질환이 세분화되는 상황에서는 필요한 지식을 습득하고 축적하는 방식에 있어서도 근본적인 변화가 요구되는데, 상시적으로 지식 허브에 접속할 수 있는 환경의 구축과 시장 및 고객의 요구를 반영한 커리큘럼 및 콘텐츠를 확보하는 것이 핵심이다.

습득된 지식을 전달하고 고객이 요구하는 제품 및 서비스 콘텐츠를 전달하는 방식에 있어서도 과거 전통적인 Selling Process의 기초적인 역량 위에 예자일한 기법들이 적용되고 있다. 일반적으로 Selling Skills 은 Open(Approach) - Interview - Demonstrate - Validate - Negotiate - Close 등 전형적인 프로세스로 구성되어 단계마다 필요한 스킬들을 적용하여 왔으나, 고객과의 대면 상황이 다양해지고 디지털 공간에서의 커뮤니케이션이 확대되면서, 중간 단계를 건너 뛰거나 어느 특정 단계에 집중하는 것이 더욱 현실적이라는 점도 고려된다. 고객과의 면담에서 상황에 따른 대처 능력이나 순발력이 더욱 요구되고 점차 디지털 채널과 화상 공간을 활용한 방식이 확대되고 선호됨에 따라, 디지털 디바이스를 다루는 방법 및 운영 능력에 대한 기술적인 노하우를 습득하는 것 또한 커머셜 조직이 크게 고려해야 하는 중요한 스킬 영역이 되었다. 전화, 이메일, 화상 회의, 웹 세미나 등 개별 고객과의 접점에서 채널의 특성에 맞는 테크닉의 확보는, 고객이 제품이나 서비스가 갖는 근본적인 가치 이외에도 제품과 서비스를 선택하는 또 다른 중요한 외형적인 기준이 되고 있다는 점에도 주목해야 할 것이다.



Attitude(태도)는 매우 주관적이고 개인적인 심리 상태를 반영한 결과라는 측면에서, 커머셜 역량 관점에서 다소 등한시되거나 역량 개발에 어려움을 호소하는 영역이다. 그런 이유로 태도와 관련한 커머셜 조직의 교육 및 개발 프로그램이 예절교육이나 고객을 대면할 때 기본적으로 갖추어야 하는 자세, 제스처 등으로 국한되는 경우 또한 많아, 비현실적이고 큰 도움이 되지 않는다는 피드백이 많다. 그럼에도 불구하고 고객은 MR이나 마케터 등을 대할 때 상당 부분 어떠한 태도를 보이는지에 따라 제품 및 서비스의 선택 여부를 결정한다. 더불어 고객은 기업 혹은 기업의 제품 및 서비스를 오래도록 경험하면서 기업과 기업의 대표로서 커머셜 조직에 대한 이미지 또는 태도를 요구하는데, 고객이 갖는 이미지 및 태도가 긍정적일 수 있도록 관리하고 교육하는 것 또한 커머셜 역량 관점에서 중요하다. 최근에는 고객을 성향에 따라 분류하고, 그에 근거하여 가장 긍정적인 결과를 가져올 수 있는 태도를 훈련하는 경우도 증가했다. 더불어 현재와 같이 비대면 채널을 통해 고객과 접점을 형성하는 빈도가 늘어나면서 가상 공간에서 최대한의 긍정적인 이미지와 자세, 태도를 보이기 위해 교육 및 모범 사례 구축에 많은 투자를 하고 있다. 이러한 노력들이 성공적이기 위해서 명심할 점은 커머셜 조직이 기업 및 제품, 서비스를 통해 고객 가치를 실현하고, 이를 통해 기업의 가치를 제고하고 있다는 자신감 갖고 스스로 동기부여가 될 수 있는 환경을 조성해야 한다는 것이다.

3. 커머셜 활동 및 관리

일반 소비자 산업에서는 영업 마케팅 활동이 즉시 그리고 가시적인 재무적 결과로 나타나지만, 생명과학 산업에서 기업의 커머셜 활동은 그러한 활동이 누적되어 고객 성과로 이어지고, 고객 성과에 의해 연속선상에서 재무적인 성과로 이어진다. 고객 충성도 확보 등의 고객 성과는 그 자체로 재무적인 성과가 아닌데, 제품 및 서비스의 구매 의사 결정 과정을 거쳐야 하고 복잡한 유통 단계를 지나야 재무적인 성과로 이어질 수 있다. 커머셜 활동은 이렇듯 고객 성과를 얻는 과정부터, 최종 매출로 이어지기까지 전 과정을 포함하는 활동이다.

일반적으로 커머셜 활동은 주로 전문의료인이 대상이지만, 제품 및 서비스 구매 및 유통과 연관된 이해관계자인 구매과, 보험 심사과, 유통 도소매업체, 대리점 및 약사 등의 이해관계자(넓은 의미에서의 고객) 또한 실제 제품 및 서비스의 재무적 성과 관리 측면에서 커머셜 조직의 중요한 활동 대상이다.

최근에는 구매 프로세스에 따라 각각의 이해관계자를 전담하여 관리하는 전문팀이 별도로 신설되어 운영됨으로써, 커머셜 조직의 부담을 덜어주는 동시에 고객 성과의 극대화를 위해 전문성과 독립성을 확보하고 개선하려는 노력이 있었다. 그 예로, 2010년대 중반부터 한국 내 글로벌 제약 기업들의 Commercial Excellence 부서에서는 커머셜 조직과 별도로 KAM (Key Account Manager)의 기능과 역할에 주목하여 새로운 조직을 신설 운영하는 것이 유행했으며, 국내 대형 제약사들도 KAM 조직을 도입하거나, KAM 업무를 담당하는 전문인력을 커머셜 팀에 별도로 두는 형태로 발전해 왔다.

커머셜 활동은 고객의 성과를 얻는 데 주 목적이 있기 때문에, 고객과의 접점에 성과를 최대화하기 위한 목표 활동 또는 주요 활동 지표를 수립하고 지속적으로 관리하는 것이 중요하다. 일반적으로 세 가지 지표로 커머셜 활동을 관리하는 게 보편적인데, 효율성(Efficiency), 효과성(Effectiveness), 그리고 품질(Quality) 요소로 구성된다. 첫째는 커머셜 활동의 양적 측면인데, 흔히 커머셜 활동의 가장 많은 부분을 차지하는 MR의 Call Activity를 고려했을 때, 고객에 대한 적절한 방문 횟수가 이루어지고 있는지, 고객을 정기적으로 대면하거나, Medical Events 등으로 기업의 제품 및 서비스에 대한 노출이 지속적으로 유지되는지 등이 기본적인 관심 대상이 된다. 효과성은 자원의 효율적인 배분과 깊은 연관이 있다. 세분화된 분류 기준에 따라 목표하는 고객이 제대로 커버리지고 효율적으로 주요 자원이 투자되고 있는지 등이 더 나은

투자 대비 효과의 최대화를 이끌어 내기 위해 항상 염두에 두어야 하는 지표가 된다. 마지막으로 품질 측면은 커머셜 활동을 통해 고객의 성과 크기를 결정짓는 중요한 요인이 된다. 지식, 스킬, 태도 등의 커머셜 역량 수준에 따라 종합적으로 커머셜 활동의 품질이 결정되며, 그 결과로써 고객의 제품 및 서비스에 대한 선택 의사 결정의 속도와 구매량이 결정된다. 결과론적으로 생각해 보면 앞서 설명했던 커머셜 전략의 수립, 커머셜 조직의 구성 및 역할, 역량 등은 결국 커머셜 활동의 양과 질을 최대화하려는 노력의 일부이며, 불가분의 관계에 놓여 있다. 커머셜 전략이 제대로 수립되지 않는 경우, 예를 들어 어떤 고객에게 집중해야 하는지의 선택과 집중(Segmentation and Targeting) 전략이 제대로 수립되지 않으면, 커머셜 활동의 양과 질은 투자한 만큼의 고객 성과를 기대할 수 없으며, 매출 및 이익에서도 큰 손해를 감내해야 한다. 만약 적정 규모의 커머셜 조직을 구성하지 못하는 경우, 영업 마케팅 활동은 경쟁사에 비해 부족하게 되어, 경쟁 시장 내에서 고객의 이탈에 따른 시장 점유율 하락의 결과를 받게 된다. 역량 관점에서 고객의 요구 사항에 부합하는 경쟁력을 확보하지 못할 경우에도 마찬가지로 부정적인 결과를 경험하게 될 것이다.

커머셜 활동의 결과가 곧 고객의 성과와 이후 재무적인 성과로 이어진다는 점을 고려할 때, 커머셜 조직의 고객 관리 및 커머셜 활동 관리는 Commercial Excellence 기능에서 가장 중요한 역할을 차지한다. 고객에 대한 Efficiency, Effectiveness, Quality 등의 지표를 통해 커머셜 활동이 어떻게 이루어지는 지에 대한 모니터링 및 분석은 일정 부분 고객의 성과에 따른 기업의 매출과 이익 등의 재무적인 성과를 예측하는 선행 지표의 역할을 한다. 그런 이유에서 생명과학 기업에게 고객 관리와 활동 관리를 위한 체계 및 프로세스를 시스템화하여 관리하고 운영하려는 노력이 일찍부터 있어 왔다. 특히, 생명과학 산업에서 커머셜 활동은 고객 한 명 한 명에게 매우 집중도 높게 이루어지는 것이 일반적이기 때문에 고객과의 활동 내역 또한 구체적으로 기록되고 관리된다.

다수의 고객과 고객과의 커머셜 활동 관리를 위한 시스템으로 고객관리(CRM; Customer Relationship Management) 시스템이 국내에서 주목을 받고 도입되기 시작한 것도, 생명과학 산업 내 글로벌 제약 기업들로부터 비롯되었다고 해도 과언이 아닌데, 그 시점은 2000년대 초반으로 거슬러 올라간다. CRM 시스템의 도입 이후, 글로벌 제약 기업을 중심으로 Commercial Excellence 기능의 서브 기능으로 SFE(Sales Force Effectiveness/Excellence) 기능이 도입되기 시작하여 한동안 SFE의 기능이 산업 내 주요한 이니셔티브로서의 역할을 수행해 왔을 정도로,

CRM은 Commercial Excellence 기능에서 필수적인 툴이다. CRM의 기능은 기본적인 고객 관리 및 영업 활동 기록의 역할을 넘어, 점차 마케팅을 포함한 커머셜 조직 전체로 활동 관리 영역을 확장하고 커머셜 조직의 업무를 전방위적으로 지원하며 기업과 고객의 접점 또는 채널을 모두 포괄하는 방식으로 발전해 왔다. 2000년대 말 또는 2010년대 초반까지의 CRM은 고객에 대한 영업 활동, 흔히 Call이라고 부르는 활동의 기록과 관리 목적으로 도입되고 활용되었으나, 이후 고객을 대상으로 한 Medical Events, 제품설명회, 심포지엄 등의 마케팅 활동까지 활동 관리 대상이 확대되었고, 커머셜 활동 이외에 임상연구 담당자나 R&D 담당자의 고객 대상 활동까지 관리하는 툴로써 기능하게 되었다.

2010년대 중반을 거치면서 CRM 시스템은 두 가지 기능이 추가되었는데, 그 중 하나는 커머셜 조직의 활동 전반을 지원하는 기능의 추가라는 흐름으로 한편으로 CRM에 축적되는 정보 자체를 데이터화하여 분석하거나 다른 데이터들과 통합 분석하여 기업의 전략 상 주요 의사 결정에 활용하기 시작했다. 현재 시점에서 CRM의 기능을 들여다보면, 모바일 디바이스의 장점이 결합되어 기본적인 기능 이외에 주문서 관리, 비용 지출 보고 관리, 내부 문서 기안 및 승인 관리, 코칭 관리, (한국의 특수한 상황에 따른) 경제적 이익 지출 보고 관리, 이벤트 관리 등의 거의 모든 커머셜 활동 전반을 지원하는 시스템으로 발전하였다. 또한 특히 COVID-19 발생 이후 비대면 활동을 위한 디지털 채널을 지원하거나, 이메일 커뮤니케이션 기능, 채팅 기능, 디지털 콘텐츠 관리 기능, 고객의 개인정보보호법 관련 지원 기능 등 광범위한 기능이 추가되었다. 고객을 중심으로 기업의 거의 모든 접점을 관리하고 모든 활동을 통합된 시스템 내에서 관리한다는 측면에서, 그리고 커머셜 조직의 전용 툴이 아닌 기업 전체의 통합 솔루션 역할로 자리 매김했다는 측면에서 긍정적으로 변화라고 판단된다.

두번째의 흐름은, CRM 시스템에서 수집된 다양한 고객 및 시장 정보와 커머셜 활동에 따른 구체적인 정보, 그리고 CRM 시스템과 연동될 수 있는 고객의 성과 및 재무적인 성과 등의 다양한 정보들이 빅데이터로써 분석되고, 기업 전략상 중요한 의사 결정에 지대한 영향을 미치는 수준까지 발전되었다는 점이다. 최근에는 고도로 발전된 테크놀로지를 바탕으로 인공지능(AI; Artificial Intelligence) 및 머신러닝(ML; Machine Learning) 등의 기술을 적용하여, 고객 가치를 실현하는 최적의 활동 및 고객 성과와 재무 성과 등을 예측하는 단계까지 진화했다. 한국 제약 산업 내 다수 기업들의 경험을 비추어볼 때, CRM 시스템 도입은 상당한 기간을

거쳐 시행 착오를 줄이기 위한 철저한 준비가 필요하다. CRM 시스템을 도입하면서 많은 기업들이 종종 실패와 시행착오를 경험하는 것은, Commercial Excellence 기능 관점에서 CRM의 순기능이 어떻게 기업이 당면한 과제들이나 문제들을 해결할 수 있을지에 대한 전략적인 접근이 아닌, 단지 CRM 시스템을 구축하기만 하면 Commercial Excellence 기능이 개선될 것으로 기대하기 때문이다. 기업이 처한 현위치와 준비 정도를 충분히 고려하고, 커머셜 전략 및 Commercial Excellence 기반 위에서 CRM 기능이 어떤 방식으로 고객의 가치를 실현하는데 도움을 줄 수 있을지, 그리고 기업의 고객 성과 및 재무성과를 CRM 기능으로부터 어떻게 개선시킬 수 있을지에 대한 가시적인 전략의 수립 과정, 밑그림이 필수적이다.

4. 고객 성과 및 재무 성과 관리

생명과학 산업에서 커머셜 활동의 결과가 매출 및 이익 등의 재무적인 결과로 바로 이어지지 않고 고객의 성과라는 중간 단계가 필연적이라는 점과 더불어 또 다른 특이점은, 의약품 및 의료기기의 복잡한 유통 채널 구조, 대금 지불 방식, 수익 인식 방식 등에서 매우 높은 다양성이 존재하고, 기본적으로 시장에서의 재무적인 성과와 기업이 인식하는 재무적인 성과가 이원화되어 있어 이를 일치시키는 데까지 오랜 기간이 소요된다는 점이다.

특히 의약품의 특성상, 의사의 처방량이나 환자의 의약품 구매에 있어 정확한 예측이 어려우며, 의약품 도매상의 공급 상황 또한 항상 안정적으로 일정하게 유지될 수 없다는 점에서, 시장 내 어느 정도 필수적으로 안정적인 재고가 유지되어야 한다는 조건이 형성된다. 실제 생명과학 산업 내 의료기관, 약국, 도소매 및 대리점 등에 환자의 치료 서비스의 안정적인 공급을 위해 전체 유통량의 10~15%의 재고가 항상 준비되어 있다고 한다. 시장 재고를 감안하여 생명과학 기업은 직접 의료기관에 공급되는 판매액을 포함하여, 유통 중간 단계로써 도소매 및 대리점을 통해 공급되는 판매액을 기업의 매출로 인식한다. 하지만, 이 부분이 곧 고객의 성과에 따른 시장의 매출과 반드시 일치하지는 않는다.

고객 성과에 따른 고객 및 시장에서의 매출과 기업의 매출이 일치하지 않는다는 점은, 생명과학 기업들에게는 많은 이슈들을 양산한다. 더군다나, 의약품 및 의료기기 등의 제품을 대부분 도소매 및 대리점에 의해 복잡한 경로로 유통하는 구조에서, 커머셜 활동 대상인 고객으로부터 어느 정도의 재무적인 결과가 달성되었는지 정확히 파악하는 것은 거의 불가능한데,

이는 기업의 성장 동력으로써 커머셜 조직을 관리하고 동기부여시키는 데 큰 제한요소로 작용한다. 커머셜 활동의 결과를 바탕으로 성과 관리나 보상 체계 등을 마련하여야 하는 입장에서, 이는 기업의 가장 큰 고민거리이자, Commercial Excellence 기능의 측면에서도 해결해야 할 가장 큰 숙제 중 하나이다. 최근에는 외부 자문 기관에서 제공하는 시장 데이터와 기업 내부 유통 데이터를 바탕으로 고객의 재무적인 결과를 추정하는 방법이나, 매출 등의 재무적인 결과를 배제하고 고객 충성도 또는 만족도 등 고객 결과의 평가 기준을 새롭게 적용하는 시도들도 제시되고 있다.

고객의 성과를 명확히 파악하는 것은 Commercial Excellence 기능 측면에서는 마지막 단계에 해당하지만, 커머셜 전략의 수립 및 조직의 구성, 역량, 활동 등의 커머셜 가치 사슬 전반에 지대한 영향을 주는 요소이고, 기업의 Top-Line이나 Bottom-Line을 포함한 기업 재무적 가치에 상당히 영향을 주는 요소이기도 하다. 그래서 생명과학 기업들에게는 성과 관리 측면에서 Commercial Excellence 기능 전반의 주요 데이터를 포함하고, 고객의 성과를 선행 지표로 설정하며, 기업의 재무적 결과를 통합적으로 분석하여 관리하는 것이 중요하다.

이러한 기업의 요구에 부응하는 시스템으로 Business Intelligence(BI) 시스템의 도입이 활발하게 이루어지고 있다. BI 시스템은 기업의 기간 시스템으로부터 다양한 데이터를 연결하여, 고객의 성과 및 재무적인 성과를 분석하고, 예측하며, 이를 기반으로 전략적 의사 결정을 지원하는 시스템으로 각광받고 있다. 데이터 소스 또한, 외부시장데이터, 고객관리시스템(CRM) 내 고객 및 고객 활동 데이터, 커머셜 관리 실적, 및 기업 매출 또는 비용 등 기업이 사업을 영위하는 데 따른 전반적인 데이터를 관리하고, 분석에 활용된다. BI 시스템의 활용은 Commercial Excellence 관점에서 개별 주요 가치 사슬에 있어서의 현재 상황을 진단하고, 개선을 위한 전략적인 과제의 도출을 위한 분석 뿐만 아니라, 커머셜 전략 수립 단계부터 재무적인 결과에 이르기까지의 전체 가치 사슬에서 기업 가치의 제고를 위한 유기적이고 통합적인 솔루션으로 자리매김하고 있다.

맺으며

서두에 언급했듯이 현재 COVID-19 팬데믹 상황에서 생명과학 기업들의 고민은 전통적인 영업 마케팅 방식 변화의 필요성과 대안으로써 디지털 및 온라인 채널로의 이동으로 요약될 수 있다. 하지만, 이러한 중심 이동은 시대적인 요구로 이미 예견되어 왔던 변화였다. COVID-19 유행 이전 상황에서 생명과학 기업들은, 이미 많은 고객들이 다양한 디지털 채널을 활용하여 개인적인 온라인 공간 안에서 새로운 질병에 대한 정보는 물론, 다양한 치료 옵션에 대한 최신 지견 및 지식 정보 등을 경험하거나 소셜 네트워크를 통해 실시간으로 동료 의료 전문가들 및 환자들과도 활발히 소통하고 있음을 목격해 왔다.

디지털 채널, 가상 공간으로 고객들이 유입되면서, 생명과학 기업들 또한 Go-To-Market 모델의 변화 요구를 받아들여야 한다는 당위성에 공감해 왔다. 이에 선도적인 기업들은 발 빠르게 2010년대 초기부터 디지털 트랜스포메이션을 준비해 왔고, 많은 투자를 진행해 온 것도 사실이다. 디지털 및 온라인 채널의 확장이 Go-To-Market 모델에서 하나의 채널 확장이라는 의미로 남을 지, 아니면 Go-To-Market 모델의 패러다임 자체를 변화시킬 지에 대해서는 많은 논의가 필요하고, 시장에서의 합의 과정을 지켜보아야 할 문제이다.

하지만 이 시점에서 가장 중요한 질문은, 전통적인 영업 마케팅 방식을 버릴지, 혹은 디지털 및 온라인 채널의 확장을 위해 과감한 투자를 선택할 지가 아니다. 그에 앞서서 생명과학 산업 내에서 고객의 가치를 제대로 실현하고 이를 통해 기업의 가치를 지속적으로 제고시키는 가장 핵심적인 기본기가 제대로 갖춰져 있는지, 그리고 시장의 요구를 받아들여 어떻게 역량을 보완하고 개선시켜 나아갈지에 초점이 맞춰져야 한다. 생명과학 기업의 기본기라는 측면에서 Commercial Excellence 기능에 주목하는 것은 급격하게 변화하는 시장의ダイナ믹에서 생명과학 기업이 지속적으로 성공적인 비즈니스를 유지하고 성장 발전하는 데 핵심적인 원동력이 될 것이다. 뿌리 깊은 나무는 바람에 흔들리지 않는 법이다.

Contact

윤종성 Director

FA - Deal4

jongsyoon@deloitte.com





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.